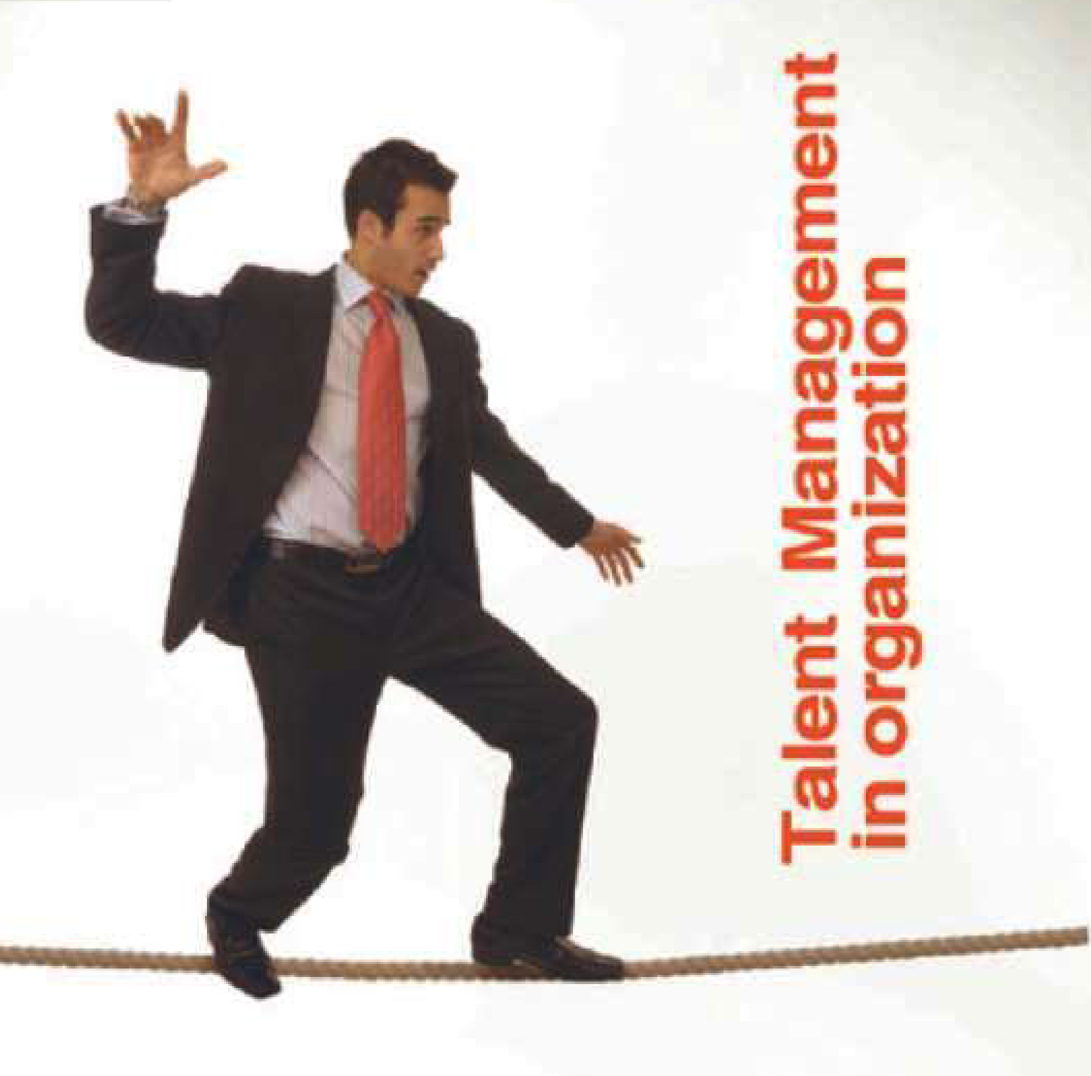
المهارات الادارية
Management Skills

إدارة المواهب في المنظمة







إدارة المواهب
في المنظمة

TALENT
MANAGEMENT

إعداد

محمود عبد الفتاح رضوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية

المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر

عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
رضوان، محمود عبدالفتاح
إدارة المواهب في المنظمة، إعداد: محمود أحمد عبدالفتاح
ط1 ـ القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
73 ص: 21x29 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-6298-71-2
1- الموهبة
2- الإدارة أ- العنوان
ديوي: 153.98 رقم الإيداع: 2012/1553

الطبعة الأولى
2012



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.

- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محدده والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.


منتدى سور الأزبكية

تقديم

أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة حتى تستطيع الاستمرار والنمو والتقدم، ويكون لديها القدرة على المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي المتغير والمتطور، وأصبح الاستثمار في الموارد البشرية هو المدخل الرئيسي، لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة.

و تمثل الإدارة العلمية للمواهب أهمية كبيرة ؛ لضمان الاستثمار الصحيح للمواهب ؛ حيث أصبحت المواهب أكبر التحديات التي تواجه المنظمات لتلبية متطلبات إدارة الأعمال في هذا العصر، والذي يتسم بالسرعة والمنافسة، وبصفة خاصة أن الموهبة أصبحت سلعة هامة لتحقيق التميز ويكثر عليها الطلب، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها عامل هام وحاسم في بعض الأحيان.

ولم تنجح الإدارة العشوائية أو الاجتهادية في إدارة المواهب بالشكل الصحيح، حيث فشلت الأساليب التقليدية المعتادة في جذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها، أو تفعيل دور الموهبة وتطوير جودة الموارد البشرية ؛ لتحقيق إنجازات عالية قي الإدارة والأعمال.

ويعتبر نظام إدارة المواهب حديثاً نسبياً في عالم إدارة الأعمال، حيث أن

بداية الاهتمام به برزت لأول مرة في التسعينيات عندما شاع استخدام عبارة حرب المواهب، التي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى، تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، حيث تحولت المنافسة إلى اجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والإبقاء عليهم، وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاماً يطبق في أغلب إدارة المنظمات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير. ولذا كان في حاجة إلى إرساء قواعد وأسس علمية في إدارة المواهب.

وتعتبر إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة من أبرز الاستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي، نظراً لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري.

وسوف يؤدى البحث والتركيز على المواهب وفق أسس ومبادئ ومعايير جودة عالية، إلى أن تعمل الإدارة على تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس لتحقيق إنجازات، وفي نفس الوقت تساعد منظمات الأعمال على مواجهة التحديات والدخول في أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس.

(1) الإدارة العلمية للمواهب

يجب أن يشمل الأسلوب العلمي في إدارة المواهب المراحل المختلفة للتعامل مع الموارد البشرية الموهوبة وهي:

- جذب وتوظيف المرشحين من المؤهلين ذوي المواهب والقدرات التنافسية.
- إدارة وتحديد رواتب المنافسين.
- توفير فرص التدريب والتطوير المستمر.
- إدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة.
- الإبقاء على الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم.
- إتاحة فرصة لصعود الموهوبين في السلم الوظيفي لأعلى.
- الموظفين الذين يستحقون الترقي.

حيث تقوم إدارة المواهب على عدد من المبادئ منها:

- **الإنجاز**: يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح "ذكاء الموهبة" على مدى اقتران المواهب بالإنجازات، وترتبط صفة الموهوب لأي شخص بإنجازه عملاً متميزاً، وأن تنبع الموهبة من حسن استخدام المهارات وحسن توظيف القدرات في ظل قيادة متميزة.

- **الثقافة:** يجب أن تتعامل المنظمة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبنى عدد من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة. وتعتبر المعرفة والقدرات من أهم العوامل اللازمة لنمو المنظمة.
- **الاختيار والتعيين:** لم تعد أساليب التعيين ذات الصفة السياسية أو العاطفية صالحة لظهور أو اكتشاف المواهب، وتحتاج عمليات الاختيار إلى خبراء متخصصين، تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات.
- **التدريب:** فالشخص الموهوب في حاجة دائمة لإستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن الموهبة لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة الموارد البشرية تعمل على تدريب الموظفين الموهوبين ؛ لصقل الموهبة بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم.
- **الاتصال:** يحتاج الموهبون إلى قيادات إدارية ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة في توصيل الرسائل والمعاني والمفاهيم، وكذلك التغذية العكسية التي يصدرها الموهبين، كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية.

- **المسئولية في التقييم:** يجب أن تتوافر لدى المسئولين عن إدارة المواهب المسئولية في تقييمهم استناداً على معايير موضوعية تمنح الموهبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقضيا على الموهبة، ولا يساعد على الانجاز والإبداع.
- **الذكاء العاطفي والاجتماعي:** لا شك أن هناك ارتباط وثيق بين الموهبة والذكاء، ويجب العمل على مساعدة الموهبين على تنشيط ذكائهم الاجتماعي، ويتطلب ذلك أن يتمتع به القادة أنفسهم بقدر من الذكاء الذي يمكنهم من التعامل مع المهوبين بشكل فعال.
- **إدارة الصراع:** غالباً ما يكون الموهوبين سبباً أو طرفاً في الصراعات التي تحدث في المنظمة، والموهوبون هم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، فموهبتهم مسار مشكلات مع البعض من العاملين، والصراع يحتاج إلى حكمة الإدارة في التعامل معه.

ولا شك أن الاستثمار الأمثل للموارد البشرية كما سبق أن أوضحنا يتجسد في إدارة المواهب، فهي الأسلوب الأمثل لبقاء المنظمات وتميزها إلا أن العديد من الشركات والمؤسسات لا تهتم بأسلوب إدارة المواهب ؛ لذا ظهرت الحاجة الماسة للإدارة العلمية للموارد البشرية، وتخصيص إدارة للمواهب الإدارية، وتفعيل دورها لتسهم في نجاح المنظمات.

(2) هندسة عمليات إدارة المواهب في المنظمة

من الخطأ أن تقصر المنظمة دورها في إدارة المواهب على مجموعة من التوصيات أو القرارات، حيث أثبتت الممارسة صعوبة تحويل الأماني أو الرغبات إلى حقيقة في المنظمة بدون أن تكون هناك مقومات حقيقية تكفل الإدارة الفعالة للمواهب، وتمر عملية إدارة المواهب في المنظمة بأربعة مراحل هي:

أولا: المدخلات:

- السعى الدائم من أجل استقطاب الموهبة.
- وضع المعايير المناسبة عند الاختيار لضمان اكتشاف المواهب الحالية والمحتملة عند الأفراد.
- تعريف العاملين الجدد بالمنظمة من حيث تاريخها وتطورها وقيادتها وأهدافها ورؤيتها.
- اختيار وتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم بعض المؤشرات التي تدل على الموهبة.

ثانيا: العمليات:

(أ) الحفاظ على الموهبة واستبقاؤها:

- نشر ثقافة أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة على المنافسة في المنظمة.
- ضمان دعم وتأييد المدير الحالي لإدارة المواهب في المراحل المختلفة للعمل في المنظمة.
- ضمان مشاركة الأفراد الموهوبين في عمليات التحديث والتطوير وإدارة المشكلات و الأزمات التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة.
- توفر الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة البيئة المناسبة للموهوبين؛ للعمل وتقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم دون وضع قيود تقليدية تجعلهم أكثر حذراً وأكثر خوفاً من الخطأ والفشل، فالوصول إلى المبتكرات والمستحدثات لا يأتي من أول مرة، ولكنة يتطلب التجربة والخطأ أكثر من مرة.

(ب) التطوير:

تقييم الجدارة... الجدارة هي خواص ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق للتصرف أو التفكير وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة، وقد تم تقسيم الجدارات إلى خمسة أنواع بعضها أكثر ظهوراً من الآخر:

1- الدوافع... هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار، وتقوم باختيار السلوك وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة بعيداً عن الأخرى.

2- الصفات... الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة.

3- المفهوم الذاتي... ما يحمله الفرد من قيم واتجاهات ذاتية، مثل الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي ظروف.

4- المعرفة... المعلومات التي لدى الشخص ذات صلة بمجال عمله.

5- المهارة... القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية.

وجدارات المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من صفات البشر، بينما تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء و" عمقاً " وتمركزاً في الشخصية.

- التطوير... الموهبة عنصر فعال في إدارة المنظمة وتتطلب التطوير الدائم لأصحاب المواهب أنفسهم، وخلق الفرص المتطورة والمستحدثة التي تساعدهم على تنمية و تطوير مواهبهم.

- التوجيه... يستلزم التوجيه الدائم للموهبة أن يكون القائمين بهذا التوجيه من العناصر الموهوبة أو على الأقل التي يكون لديها قناعة كافية بأهمية الموهبة بالنسبة للمنظمة. وتحتاج الموهبة للتوجيه الدائم أثناء مراحل نموه

لتشجيع هذا النمو، وفى نفس الوقت في جميع مراحل العمل وبصفة خاصة عند التعامل مع المستحدثات والمستجدات في المنظمة.

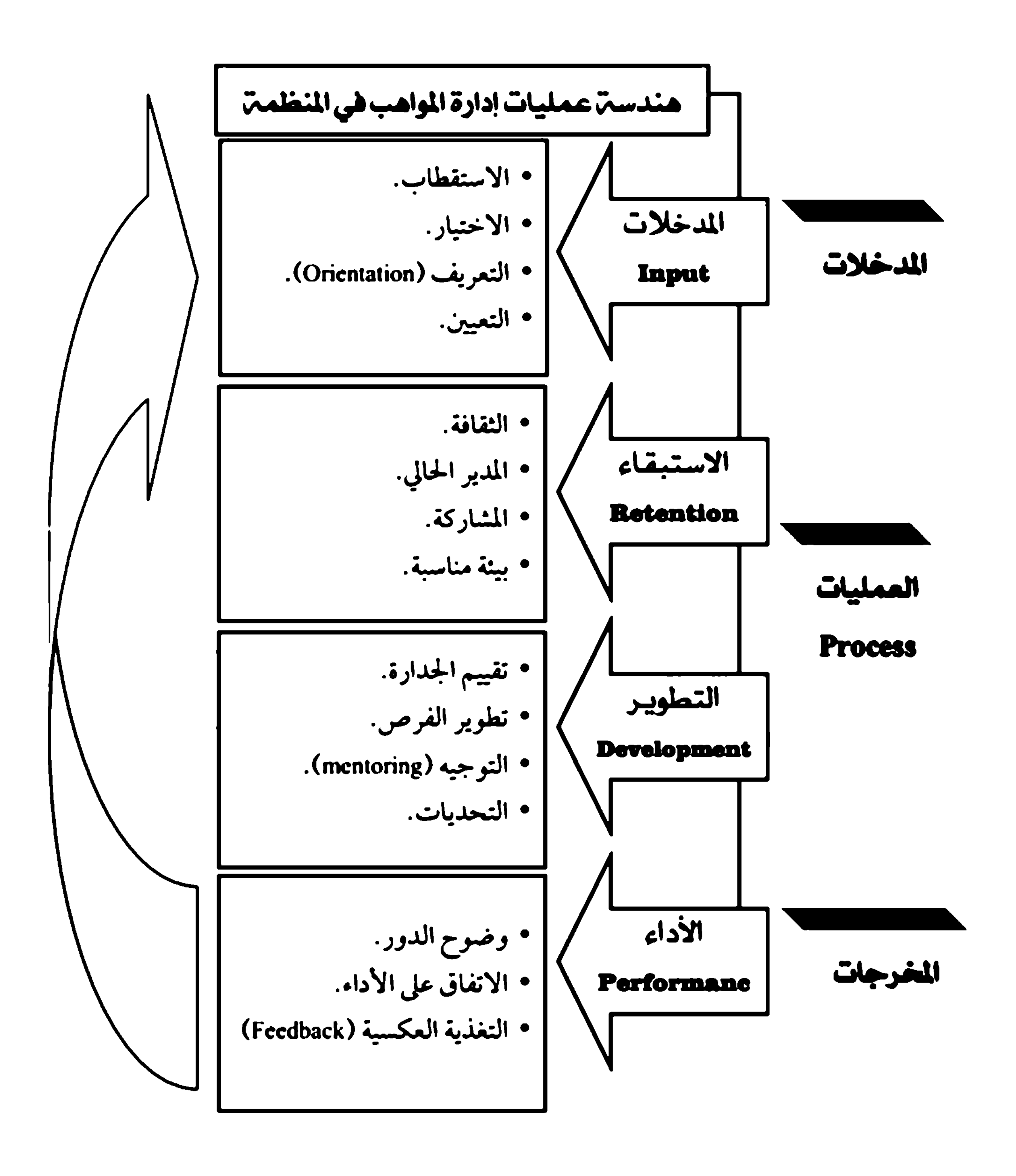
- التحديات... تواجه المواهب في المجتمعات التقليدية بصفة خاصة مشكلات وعقبات كثيرة تمثل نوعاً من التحديات التي يجب تدريبها على مواجهتها وعدم الاستسلام واليأس من الوهلة الأولى، وتلعب الموارد البشرية دوراً رئيسياً وهاماً في ذلك المجال.

ثالثا: المخرجات (الأداء):

- وضوح الدور... يتصف الموهوبين بالحماس وربما أحياناً الاندفاع في العمل، ولكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للمواهب المتوفرة لديها يجب أن تكون المسئوليات والمهام الخاصة بوظائفهم واضحة، وحتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل الوصول إليها.
- الاتفاق على معايير الجودة في الأداء... يحتاج الموهوبين بصفة خاصة إلى تحديد دقيق لنظام عملهم حتى يكون تركيز موهبتهم في اتجاه تحقيق التمييز للمنظمة ومنتجاتها، ويطلب ذلك أن يكون هناك اتفاق على معايير الجودة في أدائه، ويمكن الاتفاق معهم على تطبيق معايير الجودة في الأداء التي تتلخص في الكمية والجودة والوقت والعمليات المستخدمة في الإنتاج (T ، p ، Q ،Q).

- التغذية العكسية (Feedback)... تحتاج عملية إدارة المواهب تبادل التعرف على التغذية العكسية أو رد فعل الموهوب أو الإدارة بشكل مباشر أو متقارب على الأقل؛حتى تضمن الإدارة أن الموهوب يسير في الطريق الصحيح للأداء، وفي نفس الوقت تضمن أنه ليس هناك ما يعكر صفو علاقتها بالموهوب.
- الاعتراف والمكافآت... يمثل التقدير المادي والمعنوي أحد العناصر الهامة في إدارة المواهب، وهى من العوامل الهامة التي تضمن تطور المواهب والحفاظ عليها.

وكما هو معروف أنه في حالات هندسة العمليات في العمليات الصناعية أو فيما يتعلق بالآلات، فإنه يمكن السيطرة على العناصر الثلاثة (المدخلات – العمليات – المخرجات) من خلال قدرة تشغيل محددة تقوم بإنتاج مخرجات محسوبة مسبقاً. ولكن يصعب ذلك في حالة تطبيقية على الموارد.


هندسة عمليات إدارة المواهب في المنظمة
الاستقطاب.
الاختيار.
التعريف (Orientation).
التعيين.
المدخلات
Input
المدخلات
الثقافة.
المدير الحالي.
المشاركة.
بيئة مناسبة.
الاستبقاء
Retention
العمليات
Process
تقييم الجدارة.
تطوير الفرص.
التوجيه (mentoring).
التحديات.
التطوير
Development
وضوح الدور.
الاتفاق على الأداء.
التغذية العكسية (Feedback)
الأداء
Performane
المخرجات

ويمكن أن نفترض أن هناك اتجاهين فقط لهندسة العمليات في الموارد البشرية:

الاتجاه الأول: اتجاه السيطرة على المدخلات والتشغيل (أسلوب المحاسبة على النتائج):

وفى هذا الاتجاه لا تتم محاسبة الأفراد على نتائج العمليات، بل يتم محاسبتهم على المقادير المستخدمة من المدخلات وكذلك على أسلوب التشغيل نفسه، حيث يتم تخطيط جميع إجراءات وخطوات العمل، بشكل لا يدع مجالاً لأي تغيير أو ابتكار أو ارتجال. وفى هذه الحالة تتحمل الإدارة العليا مسئولية السيطرة على المدخلات والتشغيل، ولكنها تتخلى في المقابل عن السيطرة على المخرجات وتتقبل مهما كانت.

وفى هذا الاتجاه تتم محاسبة الأفراد على نتائج العمليات وحدها فقط، ولا تتم محاسبتهم على طريقة التشغيل أو المدخلات، حيث تترك عمليات تخطيط إجراءات وخطوات العمل للموظف دون تدخل مباشر من الإدارة، وهو ما يطلق عليه في إدارة الموارد البشرية "التمكين" وفي هذه الحالة يتحمل الموظف المسئولية عن المخرجات (النتائج) ولكنه لا يكون مسئولاً عن المدخلات أو التشغيل. فالإدارة تتخلى عن السيطرة على المدخلات والتشغيل ولا تتخلى عن المحاسبة على النتائج (المخرجات).

الاتجاه الثاني: أسلوب هندسة العمليات:

الاتجاه الثاني وهو هندسة العمليات يحتاج في تنفيذه إلى الموظفين الموهوبين، حيث يتم التركيز على النتائج، مع حد أدنى من السيطرة على المدخلات وأسلوب التشغيل.

(3) قدرة الإطار التنظيمي بالمؤسسة على إدارة المواهب

أولا: الإطار التنظيمي وبناء القدرات البشرية:

تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً في تحديث الثقافة التنظيمية، والتي تتمثل توفير المناخ التنظيمي المناسب لتفهم التحديات التي تواجه المواهب وتدريبهم ليسلكوا السلوك الريادي في العمل، وتعزيز الثقة فيهم وإشاعة الثقافة التنظيمية التي تسمح بالعمل حتى لو أخطأوا وأن يتعلموا من أخطائهم، وأن يبنوا مقاييس اتخاذ القرار والمشاركة في الرؤى المستقبلية.

و تساهم الثقافة التنظيمية في الاكتشاف المبكر للذين لديهم مواهب وطاقات كامنة وقدرات تمكنهم من أن يكونوا مديري المستقبل. حيث أن أي أداء مؤسسي يؤثر على درجة كفاءة العاملين فيه، ولذلك يجب أن تهتم عمليات التطوير التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء دائماً بالعنصر البشرى والرفع من كفاءته، وأن التخطيط لمثل هذه البرامج وتنفيذها سيتيح وبالتأكيد للمؤسسة إعداد مواردها البشرية وتكوينها وتأهيلها لمناصب قيادية مستقبلاً. فالتدريب والتطوير المستمر للموهوبين يخلق ميزة تنافسية مستدامة ؛ لذا فإن الفائدة التي تجنيها النظم المؤسسية من

تدريب المواهب لا تهدف فقط إلى إزالة القصور في أدائهم أو زيادة الإنتاجية فحسب، ولكنها تسعى نحو أبعاد أكبر، وهو تحقيق التميز وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

يصنف الأفراد بصفة عامة وفق الإطار المؤسسي الحديث من ناحية الأداء إلى أربعة أصناف وهم:

1- النجوم.

2- المجدون.

3- الكسلاء.

4- المستخدمون المتعبون.

ولا شك أن كل مجموعة تحتاج لأسلوب خاصة من التدريب، ولعل ما يهمنا هو المستوى الأول والثاني هو الذي يملك مستوى الأداء المرتفع والقدرات الهائلة وهو المستوى الذي يظهر فيه الموهوبين، والذي يعتبر تدريبهم من أهم الأعمال التي تستهدف زيادة وتنمية لقدراتهم، ولتأهيلهم للعمل في مركز أعلى مع قدر أكبر من المسئولية والتأثير في التخطيط واتخاذ القرار في المستقبل.

ويتضح مما سبق أهمية تركيز الإطار التنظيمي على إعداد القدرات البشرية ومن ثم التوجه نحو ما يمكن إنجازه، كما يتضح أيضاً أن الأداء المؤسسي مرتبط بشكل ذاتي بالقدرة على إدارة واستثمار الرأسمال البشرى

لدى النظم المؤسسية بصورة فعالة، بما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء والإنتاجية والجودة التي تشكل بمجموعها عناصر التنافس الاستراتيجي بعيد المدى الذي لا ينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد.

و يتطلب ذلك أن يكون لدى المنظمة النظم، والهياكل، واللوائح، والقوانين ما يضمن زيادة قدرة الإطار المؤسسي للاحتفاظ بالمواهب من خلال:

- الدوافع الإيجابية للمؤسسة تجاه الموهبة.
- ثقافة المؤسسة المدعمة للمواهب.
- توفير الإمكانيات الأخرى التي تساعد على زيادة القدرة على المنافسة.

كما يعمل الإطار التنظيمي على ضمان المناخ المناسب لتوظيف، ولتطوير، والاحتفاظ، وأداء الموهوبين.

ثانيا: الإطار التنظيمي وصناعة المناخ المناسب لإدارة المواهب:

تقول الأسطورة التي يطلق عليها (صيادون يعملون في عالم المزارعون) والتي يستخدمها البعض ليوضح أهمية توفر المناخ المناسب لإدارة المواهب أن هناك مجموعة من الناس كانوا يعيشون في مجموعة من الجزر في بحر الجنوب، وكانوا يعتمدون في حياتهم على البحر ويبحرون من جزيرة إلى أخرى بحثاً عن الرزق، وكان هذا الأمر يتطلب منهم أموراً يعلمونها

لأولادهم، مثل حركة النجوم والمد والجزر وأماكن الصخور المرجانية وغيرها، وأصبح الكثير منهم موهوبون في هذا المجال.

ونظراً لأنهم يعيشون الجزء الأكبر من حياتهم في البحر، حيث يولدون ويموتون فإنهم يتعلمون السباحة قبل المشي، ويعيشون على حصاد الأنواع المختلفة من الأسماك والحيوانات والأصداف البحرية، وكان أطفالهم يستطيعون الغوص 30 قدماً تحت سطح الماء والحصول على طعامهم.

ويستطيعون البقاء تحت الماء ضعف المدة التي يستطيعها السباحون الماهرون، وكان يساعدهم على البقاء تحت الماء لمدة طويلة، لأنهم يملكون القدرة على تقليل ضربات قلوبهم ويقومون بهذا بدون أجهزة غوص، بل أن هناك البعض منهم الذي استطاع الغوص لعمق 57 قدم للحصول على اللؤلؤ. والذي كان يميز الأطفال في هذه المنطقة هو قدرتهم على الرؤية الواضحة في تلك الأعماق بدون المنظار الذي يرتديه السباحون تحت الماء ومعظم الناس لا يستطيعون الرؤية تحت الماء ؛ لأن الضوء ينكسر عندما يمر بالماء وبالتالي لا يصل إلى الشبكية. وكانت قدرتهم على مشاهدة الأشياء بوضوح تحت الماء أكثر ضعفين من السباحين، حيث تعلموا التحكم في عدسة العين، وبالتالي التحكم في كمية الضوء التي تدخل إليها، مما كان يساعدهم على المفاضلة والاختيار بين الأصناف والأنواع المختلفة من الكائنات البحرية، وكل ما يقابلهم من خيرات أو أخطار بحرية.

وكان سكان هذه الجزر يقومون بصناعة مساكنهم وتوفير احتياجاتهم المعيشية من أدوات وأثاث ومعدات، مما يحصلون عليه من البحر من الصدف والمحار وعظام الأسماك والحيوانات البحرية والشعب المرجانية والأشياء البحرية الأخرى.

ووصلت إلى هذه المنطقة بعثة تنموية استهدفت تطوير الحياة في هذه المنطقة، من خلال إكساب الصيادون مهنة أخرى بديلة تجعلهم أكثر استقراراً، وتقلل المخاطر الصحية والأمنية التي يتعرضون إليها من التواجد طوال حياتهم في البحر. وقامت البعثة التنموية بإعداد مشروع متكامل لتعليم الصيادون الزراعة واستثمار الإمكانات البيئية المتاحة في زراعة ما يحتاجون إليه، وإنشاء مساكن حديثة تتوفر بها وسائل المعيشة المريحة، كما قامت بتوفير بعض القوارب المطاطية التي تغنيهم عن الغوص طول الوقت في البحر بحثاً عن الرزق.

وبعد تنفيذ العديد من البرامج التنموية والتدريبية لأهالي تلك المنطقة، انتشر الفقر والمرض والصراع بينهم نظراً لعدم كفاية ما يحصلون عليهم من ناتج عملهم في الزراعة كمهنة أساسية بجانب الصيد وكمهنة ثانوية كما خطط المشروع التنموي لهم.

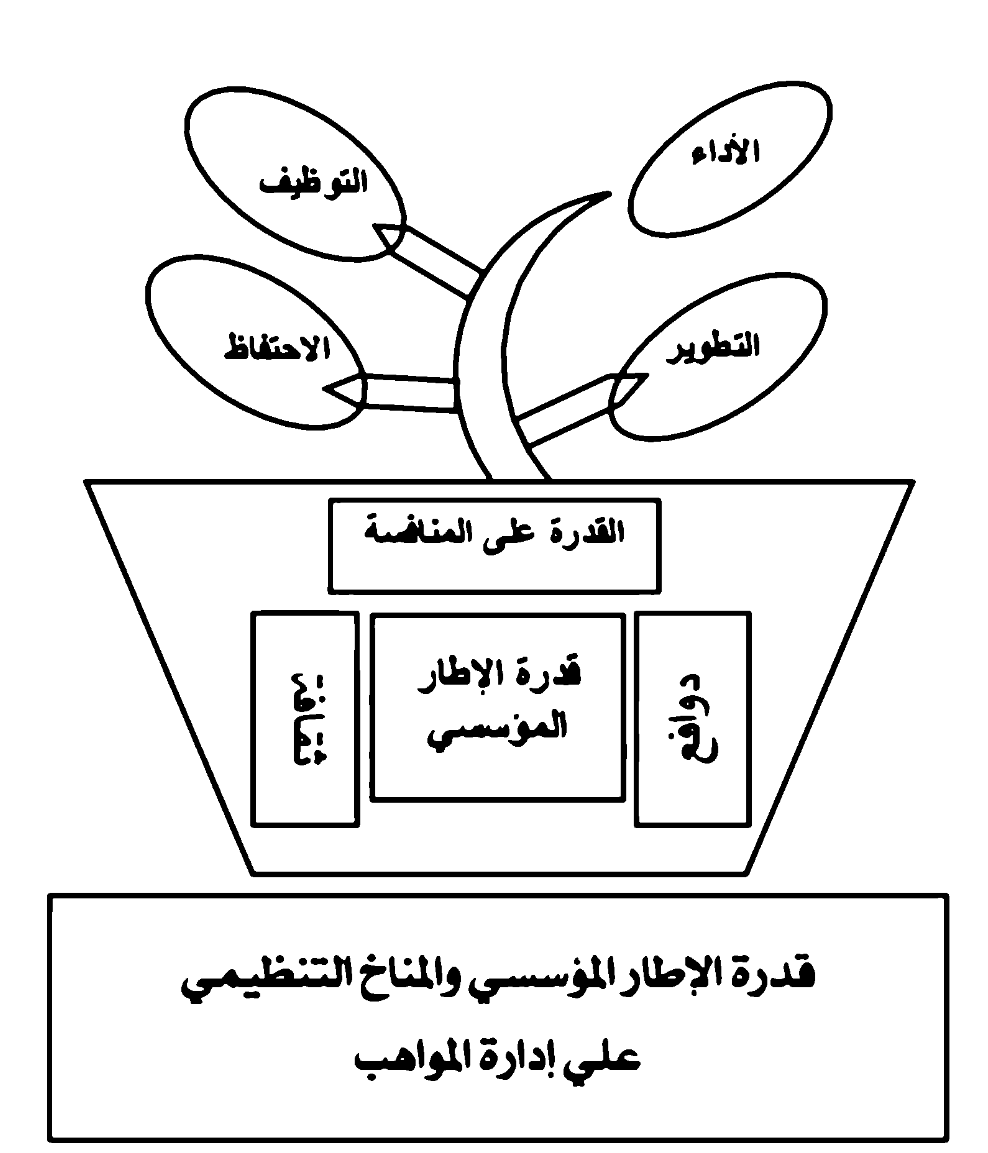
وبتحليل الأسباب التي أدت لهذا الوضع، لوحظ أن اضطراباً كبيراً أصاب أداء الناس في هذه المنطقة، حيث أنهم حاولوا المزج بين موهبتهم القديمة في التعامل مع النجوم والغوص في أعماق البحار وأستثمار كل ما يحصلون علية من البحر لبناء مساكنهم،وإعداد الأدوات اللازمة للمعيشة من سكن ومأكل وملبس مع ما اكتسبوه من معرفة عن الزراعة، ولكنهم فشلوا في تحقيق الاكتفاء الذاتي من متطلبات الحياة المريحة بمفهوم البعثة التنموية ؛ وطالبوا أعضاء البعثة المسئولة عن تنميتهم أن يمدوهم بالكثير من متطلبات معيشتهم. وأصبح الكثير منهم مجرد متلقي لبعض المعونات، وتضخمت الميزانيات التي أصبحت البعثة التنموية مسئولة عن توفيرها لكي توفر لأهالي هذه الجزر الحياة الجديدة.

لقد اكتشف التنمويون الذين جاءوا إلى هذه الجزر من أجل التطوير، والذين لم يكن من بينهم خبيراً للموارد البشرية، أن هؤلاء الصيادون عاشوا في بيئتهم فترة طويلة، وأصبح الكثير منهم موهوبون في العمل التلقائى والفطري في التعامل مع البيئة بشكل متميز، واكسبوا أنفسهم المهارات التي يحتاجون إليها ؛ لكي يصمدوا بل ويحصلوا على أفضل عائد، وتكونت ثقافتهم التي استطاعوا من خلالها أن يصلوا إلى درجة الإبداع إن لم يكن الإبهار للآخرين، فعلينا أن نتخيل ما هي التكاليف المطلوبة لإعداد الغواصين أو السباحين المهرة بالمعيار التقليدي في المجتمعات الأخرى.

علينا أن ندرك أن الموهبة الناتجة عن امتزاج الإمكانات البشرية مع البيئة المحيطة والتزاوج بين إمكانات البيئة والإنسان، هي من أقوى المواهب التي يجب أن نعمل على الحفاظ عليها وتنميتها.

ويبقى الدروس المستفادة من الأسطورة السابقة وهو:

لو كنت عضوا خبيرا للموارد البشرية في هذه اللجنة
ماذا كنت تقترح على أعضاء البعثة؟
وما هي المحاذير التي كنت ستطلب منهم عدم تجاهلها ؟


التوظيف
الأداء
الاحتفاظ
التطوير
القدرة على المنافسة
قدرة الإطار
المؤسسي
دوافع
قدرة الإطار المؤسسي والمناخ التنظيمي
علي إدارة المواهب

ثالثا: أهمية تطوير الإطار التنظيمي في إدارة المواهب:

تأتى أهمية توفر الإطار التنظيمي المناسب ؛ لضمان اكتشاف المواهب والحفاظ عليها واستثمارها، من أنه يوفر البيئة والمناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على تحقيق ذلك. حيث يعمل على:

- تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس
- مساعدة الموظفين لإنجاز أفضل قدراتهم وإبراز مواهبهم
- الاستجابة للتحديات، والدخول إلى أسواق جديدة
- التحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس
- الشركات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تكتسب سمعة جيدة وتتحول مكانا متميزا وجذابا للعمل
- جعل التكنولوجيا تتماشى مع أهداف المؤسسة وزيادة فاعليتها

(4) مبادئ وأساليب إدارة المواهب:

أولا: مبادئ إدارة المواهب:

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصراً هاماً وحاسماً في إدارة المنظمة، والاحتفاظ بالمواهب واستثمارها يمثل عائداً كبيراً مادياً واستراتيجياً أمام المنافسين، ويدرك المديرون أن الموهبة المنسحبة من المنظمة نتيجة الفشل في استثمارها، تعطى ميزة نسبية لتفوق المنافسين. ومن الخطأ أن يستمر اعتقاد البعض الخاطئ أن الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات والأجهزة، ولكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين والنجاح في إدارة المواهب.

وهناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة، وهي التي تتعلق بإدارة المواهب وهي:

- لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها أو تملكها على المنافسين، ليس أمامك إلا أن تزيد استثماراتك في الموهوبين من حيث الكم والكيف.
- على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة، أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية.

- يجب النظر للمواهب على أنها من أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد.
- كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أماناً عليك أن تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب.
- الموهبة شعور ينبض بالحياة، يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.
- يحتاج الموهوبون لإداراتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.

ثانيا: أساليب إدارة المواهب:

يجب أن تستحوذ إدارة المواهب على ما لا يقل عن 40 ٪ من وقت وجهد الإدارة العليا، فهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات أقل أهمية.

و أهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة العليا هي:

- وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية: تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي، واشتراطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة، أو وجود مؤشرات تنبئ

بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل، ويتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين.

- المقارنة المرجعية: وهو أسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على إستراتيجيتها في إدارة وقياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب ونقل بعض خبراتها والاستفادة منها. أو التفكير في الحصول على المواهب من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، أو اكتشاف الموهبة المختفية عند بعض العاملين الحاليين، أو شراء المواهب من خارج المنظمة من المنظمات المنافسة.

- تخصيص وظيفة في الموارد البشرية لاكتشاف المواهب: يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة والسعي من أجل رعايتها والاحتفاء بها، مع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين. واتخاذها ذاتياً لاكتشاف المواهب، وفى نفس الوقت لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.

- تدخل الإدارة العليا: يجب أن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافأة ونقل وترقية وتحريك الموهوبين.

- اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب: يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية في المنظمة تعمل على ربط إستراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة. وتقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية منها. ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.
- تهيئة بيئة العمل: وجعلها أكثر ملاءمة لبروز المواهب، وتشجيع الابتكارات والأداء غير التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين، وعدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.

سؤال: لماذا تعتبر إدارة الموهوبين أصعب من إدارة العاديين ؟

تعتبر إدارة الموظفين الموهوبين أكثر صعوبة من إدارة الموظفين الآخرين للأسباب الآتية:

- شخصية الموهوب: تختلف شخصية الموهوبين عن شخصية الأفراد الآخرين، من الناحية النفسية والعلاقات الوظيفية والاجتماعية، وغالباً ما يتصفون بمزاج عصبي متقلب. ولذلك فإن أهم ما يتصف به الموهوبين هو القلق الدائم وعدم الاستقرار النفسي، ويحتاج إلى معاملة خاصة من المديرين لكي تعمل على تقليل القلق وعدم الاستقرار حتى يستطيعوا أن يتفرغوا لإبداعاتهم.

- المسئوليات والمهام الصعبة التي يتحملونها: نظراً لقدرات الموهوب الخاصة فغالباً ما تسند إليه الكثير من المهام الصعبة والمعقدة التي لا يستطيع الآخرون إنجازها، والتي غالباً ما تكون أهم وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين. ويؤدى ذلك إلى انشغال الموهوب بالكثير من الأعمال ذات الأثر على النتائج.
- اختلاف طريق تفكير الموهوب عن الآخرين: يتضح من أساليب الحوار والمناقشة مع الموهوبين، وكذلك ردود أفعالهم أنها مختلفة عن ما يتوقعه المدير، وكثيراً ما تكون مفاجئة وغير معتادة، وقد يربك ذلك المدير عند التعامل مع الموهوب، ولكن عليه أن يكون مستعد دائماً للتعامل مع ابتكارات ومفاجآت الموهوب في الحديث وإثارته لبعض الجوانب أو التوقعات غير التقليدية.

(5) دورة حياة إدارة المواهب:

أولا: دورة حياة الموهبة في المنظمة:

تهدف دورة حياة إدارة المواهب في المنظمة إلى العمل بشكل دائم ومستمر على تواجد المواهب من خلال الأنشطة المختلفة للمنظمة التي تشترك فيها جميع الوحدات الإدارية ؛ للعمل على تعظيم دور الموهبة في تحقيق الأداء وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة.

وتتحمل المنظمة المسئولية المجتمعية من خلال تقديرها لسمعتها وشهرتها في المجتمع المحيط والمجتمع التسويقي، وتتحمل المنظمة مع المجتمع مسئولية تطوير الموظف ليس من الجانب المهني فقط، ولكن من الجانب الاجتماعي أيضاً، فالموظفون الموهوبون سوف يعملون بشكل مباشر على تميز المنظمة التي يعملون فيها، وبشكل غير مباشر على تقدم المجتمع الذي يشمل المنظمة نفسها.

وتمر دورة الحياة الكاملة من اكتشاف وجذب وتشغيل المواهب في المنظمة بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: التخطيط:

ويتطلب توفير الخطط التالية:

- خطة عمل المنظمة.
- خطة إدارة الموارد البشرية.
- خطة إدارة المواهب.
- السياسات المتبعة في التنفيذ.

المرحلة الثانية: إدارة الكفاءة:

- تحديد قيم وثقافة العمل.
- تحديد الكفاءات والجدارات داخل المنظمة.
- تحديد القيادات الجديرة.
- تحديد شكل ومواصفات الوظيفة.

المرحلة الثالثة: الاستقطاب:

- تحديد مصادر الحصول على الموهبة.
- الاستفادة من شبكة العلاقات المجتمعية للمنظمة.
- اختيار الأفضل من بين المتقدمين للوظائف.
- تأثير قوة العلامة التجارية للمنظمة.
- الدقة والجودة في عمليات الاختبار.
- تأثير الأجور والحوافر.

المرحلة الرابعة: تكوين نظم المعرفة والتعلم:

- النظم التي تساعد المنظمة للصعود لأعلى.
- تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية.
- بناء ثقافة المنظمة.
- الأدوار القائمة على المنهج العلمي.
- إستراتيجية التعلم الإلكتروني.
- برامج للتأهيل والحصول على الشهادات المعتمدة.
- توفير نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية.

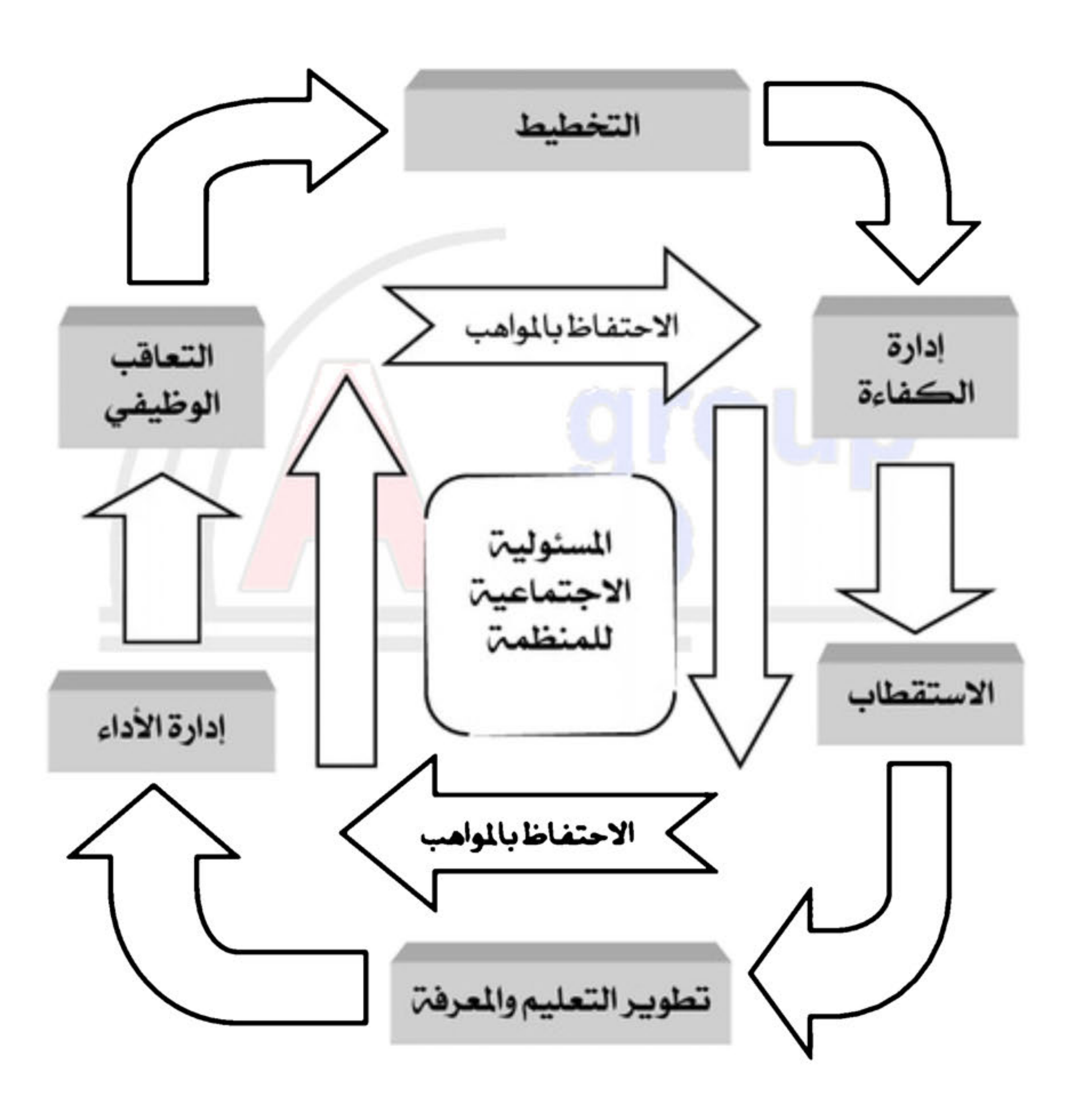
المرحلة الخامسة: إدارة الأداء:

- تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للأداء (المسئوليات والمهام).
- الدعم الذاتي من الموظف للأداء.
- الدعم الإداري من المنظمة للأداء.
- التغذية العكسية (لجميع مراحل الأداء).
- تخطيط عمليات تطوير الأداء. تدعيم الكفاءات والجدارات.
- تقديم الحوافز المعنوية والمادية القصيرة والطويلة الأجل.

المرحلة السادسة: التعاقب الوظيفي:

- مراقبة الموهبة.
- توقع الاحتمالات المتقدمة لتحقيق الأداء الأفضل.

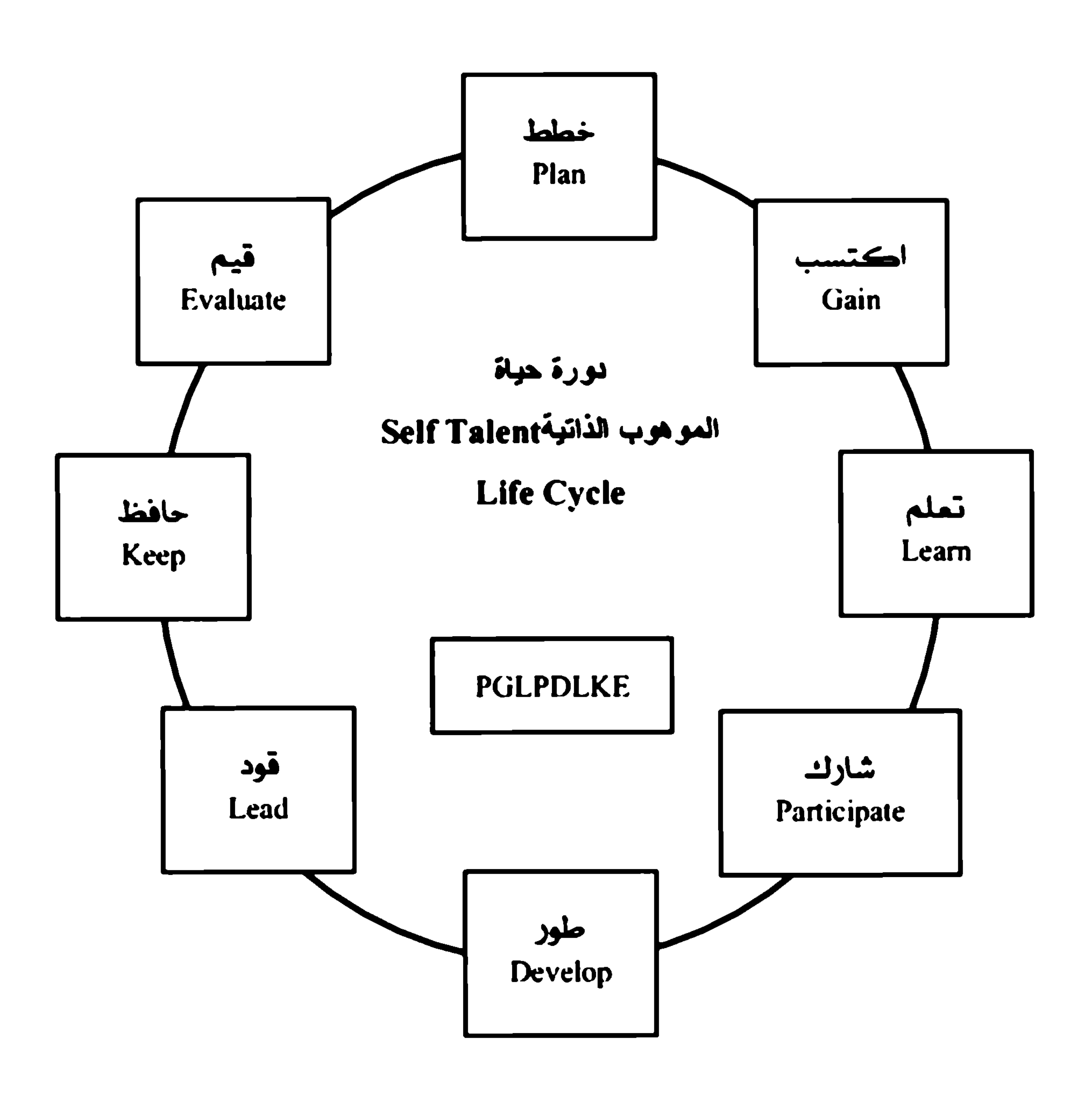
- تخطيط المستقبل الوظيفي للموهوب.
- مراعاة خطة إحلال المواهب.
- التقاعد والإحلال الوظيفي.



ثانيا: دورة الحياة الذاتية للموظف الموهوب:

كما أن هناك دورة حياة للموهبة داخل المنظمة تديرها الموارد البشرية وإدارة المنظمة، فإن هناك دورة حياة ذاتية للموهبة في داخل الفرد، وهي تتكون من ثمانية مراحل، وقد يعجز بعض الموهوبين الالتزام أو السير تبعاً لهذه الدورة، ولكن يجب أن يكون هناك توجيه ودعم دائم لهم من الموارد البشرية بالمنظمة بهدف استكمالهم لدورة حياة الموهبة بداخلهم:

- خطط (Plan) من أجل اكتشاف موهبتك واسع من أجل إظهارها.
- اكتسب (Gain) المعارف الحديثة اللازمة لتحديث الموهبة والأداء.
- تعلم المهارات (Learn) الإضافية التي تعزز موهبتك.
- شارك (Participate) الآخرين أفكارهم وزواج أفكارك مع الآخرين في مجال العمل، حتى تكون موهبتك مرتبطة بالبيئة التي تعمل فيها.
- طور (Develop) أفكارك وأدائك من خلال البحث والمعرفة المستحدثة.
- قود (Lead) الآخرين في اتجاه تحقيق التقدم ولا تستسلم للمحبطين.
- حافظ (Keep) على موهبتك، فهي في حاجة إلى صيانة عقلية ونفسية وروحية.
- قيم (Evaluate) نفسك دورياً، وتعرف على معدل صعود منحنى الموهبة لديك، وتدخل في الوقت المناسب لتصحيح المسار إذا لزم الأمر.


خطط
Plan
اكتسب
Gain
تعلم
Learn
شارك
Participate
طور
Develop
قود
Lead
حافظ
Keep
قيم
Evaluate
دورة حياة
Self Talent الموهوب الذاتية
Life Cycle
PGLPDLKE

(6) الخطوات الفعالة لرعاية واحتضان المواهب

هناك بعض الخطوات التي يجب أن يراعيها العاملون في الموارد البشرية، وإدارة المنظمة بهدف الحفاظ على المواهب وهي:

أولا: أثناء التعيين:

- إعطاء فرصة التعيين للموظفين الذين يمتلكون الخلفية والمهارات الأساسية اللازمة للوظيفة، وعدم قبول الحلول الوسط وتطبيق معايير جودة صارمة عند الاختيار.
- اختيار الموظفين المتميزين أو الذين تستشعر بامتلاكهم لمؤهلات التميز الشخصية، والذين سبق لهم العمل في منظمات متميزة أو جيدة على الأقل.
- استبعاد المتقدمين للوظيفة الذين اعتادوا التنقل بين الوظائف في منظمات مختلفة لأسباب غير مقنعة، ويجب عدم الإهمال في الاستفسار من الشركات السابقة التي كان يعمل فيها الموظف.
- عليك بتحديد المرتبات طبقاً للمستويات المنافسة، مع مراعاة عدم المغالاة أو التقليل الذي يظهر أن هناك فرق كبير بينك وبين المنافسين في السوق.

ثانيا: أثناء التوظيف:

- حدد المستوى الحالي للموظف (ما هو كائن)، والمستوى المستهدف أو الذي تريده المنظمة (ما يجب أن يكون)، وحدد الفجوة التدريبية التي توضح القصور في المعارف والمهارات، والتي يجب على المنظمة السعي من أجل إكسابها له بعد التعيين.
- حدد بعض الأهداف الأدائية للموظف التي يمكن الوصول إليها على المدى الأبعد والتي ترى أنه يمكن تحقيقها، وبصفة خاصة تلك التي لم يذكرها أو يفكر فيها الموظف أثناء المقابلات، وأخبره بها حتى يظل يحاول دائماً ؛ لكي يحقق أرقام قياسية في تحديه لنفسه من أجل البحث عن المستوى الأفضل دائماً.
- على الموارد البشرية بالتعاون مع المديرين أن تضع نظام لمراقبة نمو العاملين الجدد والعمل بصفة دورية على إتاحة فرص العمل التي تتناسب مع النمو في معارفهم ومهاراتهم.
- وضع مخطط للاحتفاء بالإنجازات والنجاحات التي يحققها الموهوبون وتكريمهم بشكل مؤسسي، وتقديم الجوائز وشهادات الامتياز التي يمكن أن يحتفظ ويفخر بها الموظف.
- تقديم المنح الدراسية والتدريبية المتميزة، والتي يمكن أن تمثل نوعاً فاعلاً من الاستثمار في الموارد البشرية، وتوقع العائد الاستثماري الكبير منه.

ثالثا: المحافظة على المواهب:

- الملاحظة والمتابعة الدائمة للموهوب، من خلال اللقاءات المخططة وغير المخططة؛ بهدف التعرف الدائم على اتجاهاته في العمل وخططه المستقبلية.
- تقديم العروض المتميزة للموهوبين من حيث الانتقال إلى مستويات أو وظائف أو أماكن لاستثمار موهبته.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية غير الدورية في المناسبات والاحتفالات والمؤتمرات التي تعقدها المنظمة.

(7) تنمية المواهب
[كيف تنمي المنظمة مواهب العاملين ؟]:

- لا تقصر عمل الموهوب على مجال واحد متكرر: يصيب الملل الموظف الموهوب إذا كان هناك تكرار في عمله، ويفضل أن تكلفه بمهام لم يسبق له أداؤها، أو أن تجعله يتنقل بين الوظائف ذات الصلة بتخصصه أو مجال عمله، حيث أن ذلك يساعده في أن يكتسب مهارات جديدة ومتنوعة.
- اجعل الموظف الموهوب مسئولاً: لا تجزأ المسئولية أو المهام التي تكلف بها الموظف الموهوب، اسند إليه مشروع كامل، حيث يستطيع أن يمارس موهبته بشكل كلي وليس جزئي في إدارة مشروع في إدارة الوقت وحل المشكلات. وهاتان من أصعب المهارات التي يمكن أن يتميز فيها الفرد، بالإضافة إلى ما تمنحه عملية إدارة مشروع كامل للموظف الموهوب من إحساس بالاستقلال والحرية، ويمثل ذلك حافزاً كبيراً على تطوير مواهبه.
- اجعل الخلافات الشخصية مع الموهوب نقطة انطلاق: عليك أن تتعود أن الخلافات مع الموهوب في الرأي هي دليل صحة ونضج شخصي للموهوب ؛ لأنك إذا ما ركزت عليها سوف تخسر ابتكاراته. وعليك أن

تتعامل مع الخلافات مع الموهوب على أنها الطريق لتنمية مواهبه وخبرته؛ لكي يعطي المنظمة التي يعمل فيها المزيد من الإبداع. عليك أن تدرك أن التجربة في صميمها مقرونة بالخطأ، ولابد أن يتبع كل تجربة خبرة جديدة أكثر تكشفاً ووضوحاً لحقائق الأمور.

- لا تبخل علي الاستثمار في المواهب: من الأهمية أن تكون لديك خطة وموازنة خاصة للاستثمار في المواهب، من حيث التوجيه أو التدريب أو التحفيز المادي والمعنوي.

- التوازن بين قطاعات المنظمة في إدارة المواهب: لا تقصر تواجد الموهوبين في مجال أو مكان محدد في المنظمة، عليك أن تعمل على تواجدهم في كل المجالات بشكل متوازن يجعل النمو متكافئ في كل القطاعات، بالإضافة إلى أن ذلك سيجعلهم مستقبلين جيدين للخبرة والحداثة في العمل، ويستثمر طاقاتهم وإبداعاتهم في توطين الجديد، والحديث بشكل يتناسب مع الواقع، وفي نفس الوقت يخلق لديك شبكة المواهب على مستوى المنظمة والتي تستطيع من خلال الاهتمام بها أن تجعلها المحرك والمولد للجديد والحديث، وفي نفس الوقت حائط الصد أمام هجوم المنافسين.


كيف تنمي المنظمة مواهب العاملين ؟
لا تقصر عمل الموهوب على مجال واحد متكرر
اجعل الموظف الموهوب مسئولا
اجعل الخلافات الشخصية مع الموهوب نقطة انطلاق
لا تبخل على الاستثمار في المواهب
التوازن بين قطاعات المنظمة في إدارة المواهب

(8) ماهية بناء القدرات:

غالبا ما يستخدم مصطلح "بناء القدرات" في العديد من المجالات دون أن يكون معبرا بدقة عن معناه. والقدرات هي استطاعة الأفراد والمنظمات على أداء الوظائف بفعالية وكفاءة وبطريقة يمكن استمراريتها. ووفقا لما يذكره معظم الناس فإن "القدرة" تعني الإمكانات البشرية، ويركزون على المعارف والمهارات فقط، ولكنها تمتد لتشمل العمل والمشاركة والإدارة والدوافع والمعنويات والمسؤولية والمساءلة.

ويمتد مفهوم القدرات ليشمل دعم إمكانات الرجل والمرأة للحصول على حقوقهم الأساسية، وإيجاد الوسائل المناسبة التي من خلالها يتم دعم وتقوية قدراتهم للتغلب على أسباب ضعفهم واستبعادهم وتهميشهم ومعاناتهم، وتمكينهم من معالجة أوجه الظلم وعدم المساواة ليتمكنوا من إطلاق قدراتهم الكامنة في مجتمع يحترم الحقوق ويقدر قيمة التنوع كما يقدر التباين والفروق. وخلال السنوات الماضية، حاول بعض الخبراء وضع تعريف مشترك لهذا المصطلح، وأدى ذلك إلى ظهور اتجاه عام في العالم يعرف ببناء القدرات:

أي الإجراءات اللازمة لتعزيز قدرة الأفراد والمؤسسات والأنظمة على اتخاذ وتنفيذ القرارات والقيام بالوظائف والمهام بالطريقة التي تضمن الفعالية والكفاءة والاستمرارية.

يشير بناء القدرات على مستوى الأفراد، إلى عملية تغيير المعارف والسلوك والاتجاهات، وغالبا ما يكون ذلك من خلال تقديم المعرفة لهم وتطوير مهاراتهم من خلال أنشطة تدريبية. غير أن هذا يتضمن أيضا التعلم عن طريق القيام بالعمل والمشاركة والالتزام، فضلا عن الإجراءات المرتبطة بزيادة الأداء من خلال التغيير في أساليب الإدارة والدوافع والمعنويات إضافة إلى مستويات المسؤولية والمساءلة.

يركز بناء القدرات على مستوى المؤسسات، على الأداء العام للمؤسسة المعنية وقدراتها على القيام بوظائفها، فضلا عن قدرتها على التأقلم مع التغيير. وهو ما يستهدف تطوير المؤسسة باعتبارها نظاما كليا، شاملا الأفراد والمجموعات المكونة للمؤسسة فضلا عن علاقاتها بمحيطها. ويأتي ذلك بالإضافة إلى تحسين الأصول المادية كالبنية الأساسية.

ويتضمن بناء القدرات على مستوى المؤسسات إيضاح كل الهياكل، والمسؤوليات والمهام وخطوط المساءلة، ورفع التقارير، والتغييرات في الإجراءات والاتصالات، فضلا عن التغييرات في توزيع الموارد البشرية. ويعني بناء القدرات على مستوى الأنظمة خلق "البنية الملائمة"، أي السياسة العامة والمحددات الاقتصادية والتنظيمية وأطر المساءلة التي تحكم عمل الأفراد والمؤسسات. كما تعتبر العلاقات والإجراءات فيما بين المؤسسات – الرسمية وغير الرسمية على السواء – أمرا هاما.

ويمكن أن يحدث بناء القدرات على المستويات المحلية والوطنية أو العالمية وفيها بين أي من الأفراد أو الجماعات من أصحاب المصلحة الحقيقية أو الهيئات أو المؤسسات، فضلا عن مستوى الأنظمة بكاملها. ويعتبر التفاعل بين مختلف المستويات مهما أيضا بالنسبة للقدرات العامة. كما تعتبر القدرات ذات صلة أيضا على المدى القصير (على سبيل المثال القدرة على معالجة مشكلة حالية) والمدى البعيد (القدرة على تهيئة البيئة التي ستحدث فيها تغييرات محددة). ولا يتضمن بناء القدرات دائما خلق قدرات جديدة، بل غالبا ما يتطلب إعادة توزيع القدرات الكامنة أو تحريرها.

(9) مفاهيم بناء القدرات

دعم وتقوية قدرات الأشخاص لتحديد ما لديهم من قيم وأوليات وتنظيم أنفسهم للعمل بموجب ذلك ويعد هذا أساسا للتنمية.

تتماثل عملية بناء القدرات مع عملية التنمية في أنهما لا يمكن تحقيقهما بمنأي عن السياق والبيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، أو بعيدا عن الحكومات والأسواق، والقطاع الخاص وكذلك منظمات خدمة المجتمع، والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الأخرى، والأسرة والشخص نفسه. ومن الأهمية بمكان التعرف على كيفية حدوث عملية التغيير.

اتجاه بناء القدرات من أجل تحقيق التنمية ينطوي على تحديد المعوقات التي يواجهها الرجل والمرأة للحصول على حقوقهم الأساسية وإيجاد الوسائل المناسبة التي من خلالها يتم دعم وتقوية قدراتهم للتغلب على أسباب ضعفهم واستبعادهم وتهميشهم ومعاناتهم. وتهدف التنمية إلى تقوية كل من الرجل والمرأة لتحقيق تغيرات إيجابية في حياتهم وتهدف كذلك إلى تحقيق تنمية شخصية من خلال العمل الجماهيري والتغلب على الفقر والقهر وأساليب التمييز واستثمار الطاقات البشرية وتحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية، وفوق كل هذا تحويل حياة الأشخاص وتحويل المجتمعات إلى مراحل أكثر تقدما في مجال التنمية.

عملية بناء القدرات هي اتجاه نحو التنمية وليست شيء منفصل عنه وهي استجابة لعملية التغيير متعددة الأبعاد، وبالتالي فهي ليست مجموعة من التدخلات الفنية سابقة التجهيز المقصود منها تحقيق نتيجة معروفة سلفا.

وفي إطار عملية دعم المنظمات التي تعمل من أجل العدالة الاجتماعية، من الضروري دعم الإمكانيات المتنوعة التي تتطلبها عملية بناء القدرات، وهي قدرات فكرية وتنظيمية واجتماعية وسياسية وثقافية ومادية وعملية ومالية... الخ.

هذا لا يعني أن الطريقة التي يتم بها معالجة احتياجات الناس الخاصة هي أن نركز على جانب واحد فقط من حياتهم وذلك لأن الهدف من بناء القدرات هو اتجاه استراتيجي نحو دعم استقلالية هؤلاء المبعدين والمهمشين.

عملية بناء القدرات تقضي بتمكين الأشخاص في المجتمع الذي يعيشون فيه على معالجة أوجه الظلم وعدم المساواة التي أساسها التفرقة، وذلك حتى يتمكنوا من تحقيق قدراتهم الكامنة في مجتمع يحترم الحقوق ويقدر قيمة التنوع كما يقدر التباين والفروق.

تعالج عملية بناء القدرات الجوانب الخاصة بالهويات الاجتماعية للناس، ذات الصلة الوثيقة بمعاناتهم بالفقر والقهر، وبالتالي تركز على أي مجهودات تقوى من قدراتهم للتغلب على هذه القيود مع دفع وتقوية المجتمع

الذي يوازن ما بين احترامه للحقوق والتنوع والاختلاف والفروق الفردية.

تتجاوز الرؤية المعاصرة التصور التقليدي لبناء القدرات المتمثل في اعتباره نشاطا تدريبيا، ولكنه يشمل أيضا خلق البيئة الملائمة من خلال سياسات عامة وإصلاحات مؤسساتية، بالإضافة إلى رفع مستوى اهتمام الوكالات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والجهات المانحة ووكالات الدعم الفني من أجل دعم لمتطلبات بناء القدرات.

(10) بناء القدرات من أجل التنمية:

لا تلبي عملية بناء القدرات من أجل التنمية الاحتياجات الملموسة من المهارات والموارد فقط ولكنها تستجيب للمشاعر التي تأتي من خبرات الأشخاص المتعلقة بالفقر والقهر، وهي عملية معنية بالاستثمار طويل المدى في الأشخاص. وتفرض عملية الاستثمار في الأشخاص عند بناء القدرات الموائمة الدائمة بين الدعم المادي والعقلي.

أولا: القدرة المادية:

تمثل القوة الجسدية والمالية للإنسان ما يمكن أن نطلق عليه القدرة المادية، وهي ما تعني إمكانية الإنتاج بصورة فردية أو جماعية محددة أو عامة وبها يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة للشكل الفردي أو الجماعي الذي يعمل الإنسان من خلاله. ولا شك أن هذه القدرة المادية تمثل محركا هاما لبدء واستمرار نشاط عملية بناء القدرات الذاتية، ولكن تبقي هذه القوة ناقصة وعشوائية ومهددة بالانهيار ما لم تصاحبها قوة عقلية.

ثانيا: القدرة العقلية:

هي المدى الذي يستطيع أن يستثمر الفرد ما يحمله من معلومات وأفكار

واتجاهات وقدرات مادية بشكل صحيح. بل إن هذه القدرة العقلية هي المسئولة عن اتخاذ الفرد أو الجماعة للقرار المناسب وتأكيد اتجاه استثمار القدرات الذاتية على اتجاهات التركيز على الحصول على المعونة والمساعدة.

ثالثا: ما هي العلاقات التي يمكن من خلالها إحداث التوازن بين القدرة المادية والعقلية للإنسان؟

حتى لا نغرق في قضايا فلسفية في هذا المجال علينا أن نفكر في هذه المشكلة وعيوننا على الجهود المبذولة لتنمية الأفراد والجماعات ذات الإمكانات المعدومة أو المحدودة للغاية، وذلك بهدف الوصول إلى بعض المؤشرات التي نستطيع استخدامها أو تطبيقها عند التخطيط والإشراف على تنفيذ برامج التنمية. ومن الصعب كما يحلو للبعض أن يحول المشكلة إلى سؤال تقليدي لا إجابة مطلقة له وهو بماذا نبدأ..؟ هل بتدعيم القدرات المادية أم العقلية عند البدء في بناء القدرات؟

من الأفضل أن تكون البداية هي قياس مستوى القدرات المادية والعقلية الموجودة، ثم نفكر في كيفية حدوث بناء وتطوير هذه القدرات بصورة متناسقة بحيث لا يحدث صعود مفاجئ في أحد هذه القدرات دون أن يصاحبه صعود متناسب في القدرات الأخرى.

ولكن ما هي الأخطاء التي نخشاها عندما تحدث فجوة بين القدرات المادية والعقلية؟

1- عندما تكون القدرة المادية أكبر من القدرة العقلية:

نتيجة لتلقي العون أو المساعدة، يكون الكيان سواء كان فرديا أو جماعيا مهددا، ويؤثر ذلك على الاتجاهات السائدة فيه نحو بناء القدرات الذاتية للأفراد، حيث لا يكون هناك وعي للحفاظ على الاستقلالية ورفض المدخلات التي يمكن أن تحول هذا الكيان إلى مجرد تابع أو متلقي للعون والمساعدة. وتتدهور قدرات الأفراد وتتبدد قواهم المادية بفعل تقدم العمر بجانب الجمود وعدم القدرة على التجديد أو التحديث وظهور المشكلات والأزمات التي لا يصاحبها في هذه الحالة قدرة عقلية تستطيع التعامل معها.

2- عندما تكون القدرة المادية أقل من القدرة العقلية:

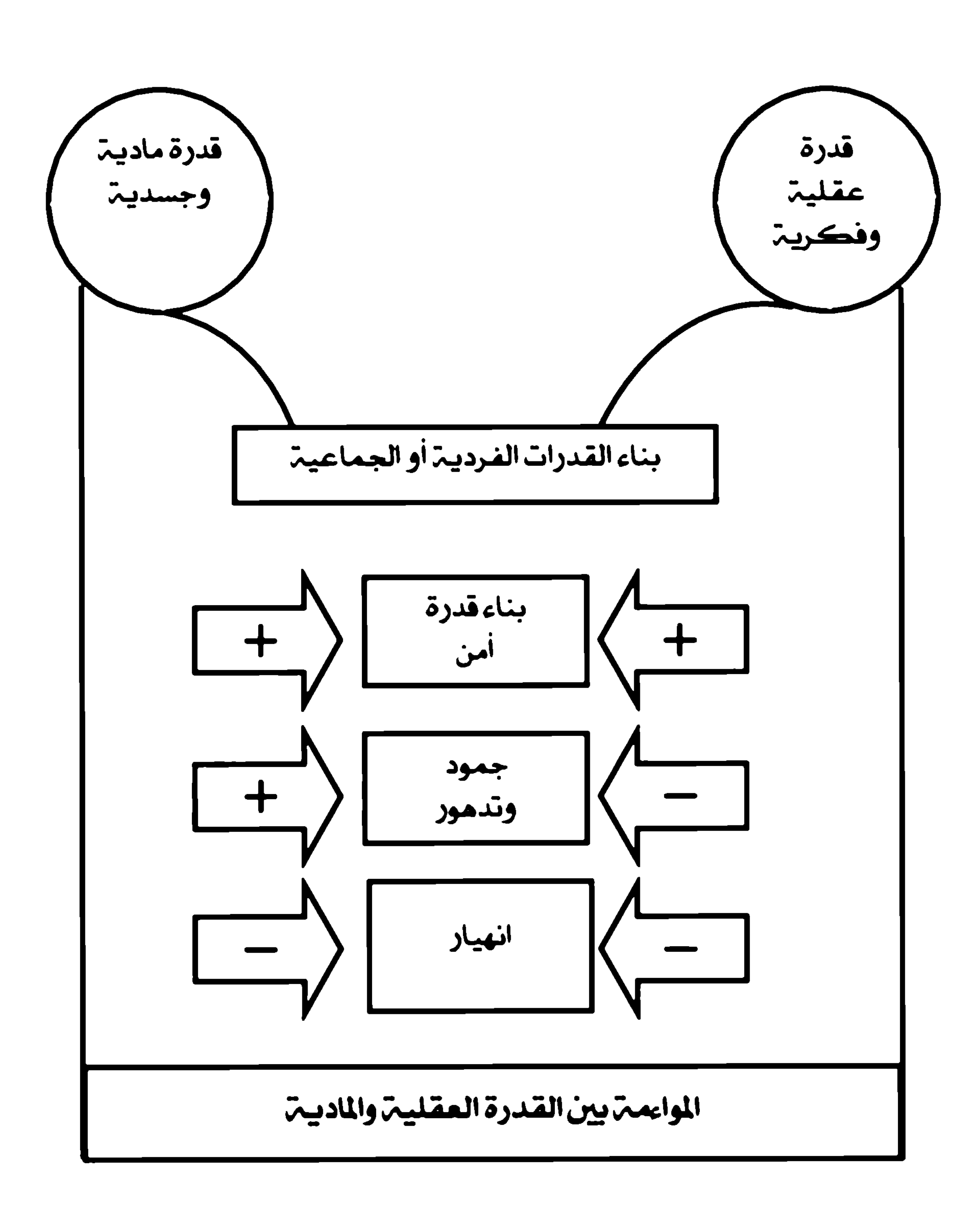
عندما يكون لدي الكيان البشري سواء أكان فردا أو جماعات قدرة عقلية مناسبة ويستطيع أن يستثمرها، فإن هذا يعني أن عقل الإنسان يحاول توجيه القدرات المادية إلى أفضل صورة ممكنة. ومع أن المحاولة لا تضمن الحصول على النتائج الإيجابية بصورة دائمة، ولكن مما لا شك فيه أننا نضمن طول فترة التحمل أثناء فترة المحاولة وبالتالي استمرار الاتجاه نحو الاعتماد على النفس فترة طويلة.

والتحليل السابق لأثر الخلل بين القدرات المادية والعقلية يمثل أهمية كبيرة لأولئك الذين يقدمون المساعدة والعون المادي والفني للأفراد والجماعات تحت عنوان التنمية، حيث يجب أن يدركوا ماذا هم فاعلون؟ ويحددوا هل يسعون إلى تنمية القدرة المادية على العقلية أم العكس، أم أنهم يعملون بوعي إلى إحداث تناسق بين القدرات.

ولكن يجب أن نشير إلى أن عملية بناء القدرات تتطلب وجود القدرة المادية للأفراد أو الجماعات بشرط أن تسبقها وتزيد عنها قدرة عقلية تستطيع أن توجه وتقود القدرة المادية في الاتجاه الصحيح.

بناء القدرات يعني الاستثمار الأمثل للإمكانات الذاتية المتاحة والعمل من أجل حل المشكلات وتحقيق الأهداف. وهو اتجاه ينمو داخل الفرد ليطور إمكاناته البشرية كي يعمل على تحسين ظروفه الخاصة، وعندما يستطيع الفرد أن يبني قدراته الذاتية فسوف تكون لديه القدرة على أن يعمل ضمن مجموعة من الناس تعمل أيضا على بناء القدرات في اتجاه جماعي.

وبناء القدرات يعني أن ينشط الفرد من أجل نفسه ومن أجل صالح الجماعة التي ينتمي إليها. ولا يستطيع الفرد أن يعيش بمفرده أو ينشط لنفسه فقط حيث يصعب عليه ذلك لتعدد وتنوع حاجاته وصعوبة تحقيق بعضها بمفرده. وعندما يتفق هدف الفرد مع الجماعة فإنه يستطيع أن يحصل على عائد أفضل لنفسه وللجماعة وللمجتمع الذي يعيش فيه.


قدرة مادية
وجسدية
قدرة
عقلية
وفكرية
بناء القدرات الفردية أو الجماعية
بناء قدرة
أمن
جمود
وتدهور
انهيار
+
+
+
+
−
−
−
المواءمة بين القدرة العقلية والمادية

ومن الخطأ أن ننظر إلى بناء القدرات على أنه مجرد أسلوب فقط دون أن يأخذ موقعه الصحيح والمناسب في عملية التنمية، حتى يحصل على القدر المناسب من الاهتمام به، فبناء القدرات قيمة وموقف في حياة الفرد والجماعة والمؤسسة في طريق السعي الدائم لتحقيق الأفضل، فهو الوسيلة الرئيسية لمواجهة تحديات وعقبات النمو والتطور.

ويتحول بناء القدرات إلى قيمة لدي الأفراد في أي مجتمع عندما يعمل كل فرد على تحقيق الإنجاز المطلوب من خلال الإيمان بقدراته على الإبداع والانطلاقة الذاتية لتحقيق الإنجاز، مما يؤدي إلى مزيد من تفجير الطاقات وتوليد القوة الدافعة للعمل من أجل النفس ومن أجل الآخرين الذين يسعون معا للوصول إلى هدف مشترك.

[11] مفهوم بناء القدرات والتعليم والتدريب والتطوير

يمكن على نحو مبسط أن نساوي بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم التدريب غير أنه من المعلوم أن الفائدة من التدريب قد تقتصر على الأشخاص دون تدعيم قدرات المؤسسات والدول. كذلك فإن الأشخاص الذين تلقوا تدريب عالي المستوى قد لا يكون لديهم إمكانية لتوظيف المهارات الجديدة التي اكتسبوها على نحو جيد في منظماتهم نتيجة أن هذه المنظمات القائمة ببلادهم قد تكون غير قادرة على تطبيق مثل تلك المهارات. ومن ثم فإنه إذا ما لم يستهدف بناء القدرات الأشخاص والمؤسسات في آن واحد، فإن نتائجه ستكون غير متسقة وغير موثوق بها. وبناء على ذلك فإن مفهوم بناء القدرات يمكن تعريفه، بادئ ذي بدء، بأنه بناء القدرات المؤسسية. هذا ولا يقتصر تعبير "المؤسسات" على المؤسسات التعليمية، وإنما هو يشمل أيضا المبادئ الهامة، والمعرفة، ومنهج العمل، والتي تكون في مجموعها أسس التعليم.

في الوقت ذاته، فإنه بات من الملاحظ وجود عدد أكبر من الأشخاص الذين في حاجة للتدريب عما كان مقدرا من قبل. ويرجع أحد الأسباب في

هذا الصدد إلى معدل التنقل المرتفع للعاملين في العديد من المؤسسات والدول – والذي قد يبلغ نسبة 20٪ سنويا في بعض الحالات – كما يعد تزايد التأهيل الحرفي للمعلمين والمشرفين التربويين والناتج عن برامج تنمية القدرات سببا آخر لهذا الأمر، وهو يؤدي إلى تحسين التفاعل بين الباحثين والمطورين، وكذا الممارسين بالمدارس والفصول. وقد نجم عن ذلك تقليص الخطر المتمثل في عدم تفهم القائمين على التخطيط والإدارة للنشء، وكذا في إحساس هؤلاء الآخرين بأن المشرفين عليهم بعيدين عنهم وغير واقعيين، وبالتالي فإنه يكون من الواضح ضرورة أن يتم بناء القدرات على عدة مستويات، الدولة، الإقليم، المجاورة، والمنشأة ذاتها. وحينما تصبح تلك المعرفة والقدرات عملة متداولة على المستوى المحلي لاسيما على مستوى المدارس، فإن بناء القدرات يكون قد حقق اختلافا في النتائج.

ويقترب مفهوم التطوير من بناء القدرات ويرتبط في نفس الوقت بالمفاهيم الأساسية للتعليم والتدريب والتطوير:

	التعليم	التدريب	التطوير
التعريف	تعلم أو اكتساب نظم منطقية لمعالجة المعلومات الجديدة.	عملية التأثير في السلوكيات الإنسانية الفردية المطبقة للحصول على مهارات محددة ومرتبطة بالعمل.	عملية النمو التي بها تتوسع المنطقة وتطور أنشطها.
الغرض	توفير المعلومات والمهارات والقيم المطلوبة للتعايش الناجح مع الثقافة بالإضافة للقدرة على التعامل بفاعلية مع البيانات الجديدة والظروف المتغيرة	تقديم معرفة أو المهارة أو الاتجاهات المحددة والمطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.	ضمان أن القوى العاملة والتكنولوجيا والمعدات المتاحة سوف تلبي الأهداف التي حددت سابقا.
النتائج المتوقعة	استمرار اكتساب العنصر البشري لمعلومات جديدة مع المعالجة الفعالة لهذه المعلومات.	قدرة العنصر البشري على أداء للمستويات المحددة وذلك لتحقيق الأهداف السابق تحديدها.	مشاركة المنظمة في عملية أو منتج جديد والحصول على نظم وموارد وقوى عاملة حتى تظل العملية منتجة.

	التعليم	التدريب	التطوير
النطاق	يتعامل مع مجموعة معقدة من المهارات والاتجاهات والقيم.	يتعامل مع مجموعة محددة بالنسبة للموارد البشرية.	يتعامل مع مجموعة معقدة من المهام والمتطلبات الخاصة بكل أو الأقسام الفرعية الرئيسية.
العلاقات	علاقات استشارية وإدارية متداخلة من جانب واضعي الأهداف وعلماء الاجتماع والتربية ومخططي العمالة. بالإضافة إلى علاقات المعلم والطالب والتي تغطي دورة المثير ورد الفعل.	يضاف إلى علاقات التعليم، تداخلات المدير الحالي والمستهدفين والمتخصصين في مجال التدريب.	علاقات استشارية وإدارية متداخلة من جانب واضعي الأهداف ومخططي العمالة وعلماء الاجتماع والتربويين.
المسئولية	الجهة القيادية التعليمية في الدولة والإداريين والأكاديميين.	القيادة على جميع مستويات المنظمة وبصفة خاصة المدير المباشر للمتدرب وجميع متخصصي التدريب.	القيادة المسئولة عن التنمية والتطوير بالدولة أو القطاع أو المشروع والعبء الأكبر على مخططي القوى العاملة.

	التعليم	التدريب	التطوير
الإطار الزمني	التوجه بعيد المدى والتعامل مع التطبيق المستقبلي للتعلم الحالي.	التعامل مع الاحتياجات الحالية والتطبيق الفوري والتوجه قصير المدى.	التعامل مع الاحتياجات البارزة على أساس طويل وقصير المدى.

تأتي أهمية التدريب في أنه يتعامل مع الإنسان، والإنسان بخلاف الكائنات الأخرى أكثر تعقيدا في التعامل معه، وبصفة خاصة عندما نسعى إليه من أجل أن تستقر المعلومات في عقله ويتجاوب مع المعاني والأهداف بوجدانه حتى تتحول هذه المعلومات والمهارات إلى جزء من كيانه واتجاهاته وتتكيف مع ما يحمله من قيم.

ويمر الإنسان في حياته ومنذ نشأته بمراحل متتالية ومتداخلة من التعليم الرسمي وغير الرسمي، من خلال المعاهد العلمية المختلفة والخبرات التي يكتسبها بشكل مقصود ومخطط من خلال المراكز والبرامج التي يلتحق بها، أو بشكل عشوائي (غير مخطط) يعتمد على الفرصة والصدفة وحدها.

ومن الطبيعي ألا نترك الإنسان يبحث عن المعرفة والمهارة وتتكون لديه الاتجاهات بصورة عشوائية، فذلك لا يتفق مع اعتبارات ارتفاع قيمة المورد الإنساني وأهميته، وتظهر أهمية استثمار هذا المورد بأفضل السبل حيث يجب أن تتكامل وتتفق عمليات التعليم والتدريب والتطوير في حياة الإنسان بصورة مخططة وهادفة تساعده على أن يخرج أفضل ما لديه من طاقات، يتعاون بها مع الآخرين لاستثمار الموارد الأخرى المحيطة به في ظل المناخ والظروف المختلفة التي يعيشها والتي قد يسعى إلى تغييرها.

فلم تعد هناك حاجة كما حدث في بعض المجتمعات الأقل نموا والأكثر فقرا لهذا الكم الهائل من المثقفين والمتعلمين، وذلك بسبب البرامج التعليمية الهائلة والمتنوعة المكررة والمتداخلة.

(12) المسببات الخمسة للقصور في عملية بناء القدرات:

أولا: التبعية:

ظهرت فكرة بناء القدرات في المجتمعات التي عانت من الحرمان لفترات طويلة والتي عانت أيضا من علاقات التبعية للآخرين بأشكالها وصورها المختلفة حتى أصبحت هذه التبعية هي السمة المميزة لنموها.

ومن المعروف أن علاقات التبعية لا بد أن تتبعها غالبا صورا مختلفة من الاستغلال المباشر للتابعين، مثل سلب ناتج العمل الشخصي والضعف النسبي في القوة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية أو بمعنى آخر ضعف القوة المادية أو العقلية أو الاثنين معا.

وهناك نوع آخر من التبعية ينتج عن ضعف قدرة الأفراد أو المجتمعات للوصول إلى الموارد القريبة منهم مثل الأرض أو المواد الخام أو حتى المساعدات الخارجية المخصصة لهم. وهناك صورة أخرى من الحرمان تؤدي إلى تكريس علاقات التبعية للآخرين وهي خنق وقتل المبادرات الفردية للأفراد أو الجماعات من خلال الإجراءات البطيئة والعقيمة أو المقيدة لإطلاق الدوافع الفردية والجماعية لابتكار وسائل وطرق محلية لمقاومة الحرمان والهروب من التبعية وتحسين ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية.

وليس من الضروري أن يكون قتل المبادرات نتيجة لبطء الإجراءات أو تعقيدها كما سبق وأن ذكرنا، ولكن – أحيانا كثيرة بل وغالبا – يكون نتيجة للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي الذي يضع ضوابط على أنشطة الطبقات المحرومة والضعيفة لصالح طبقا اجتماعية خاصة بدلا من صالح المجتمع بصفة عامة.

كما يمكن أن يكون منشأ علاقة التبعية وما يتبعها من استغلال ناتج من علاقات العمل غير المتكافئة التي تجمع بين فئات أو طبقات تعتمد إحداها على الأخرى ويكون ذلك من أجل مصالح حيوية للطرفين. وتتيح مثل هذه العلاقات أن يكون هناك استقلال من جانب أولئك الذين لديهم موارد تتيح لهم النفس الطويل في الصمود بخلاف محدودي الموارد أو الذين ليس لديهم قدرة على الصمود لفترات طويلة. وينتج هذا النوع من علاقات التبعية تراكمات متتالية تؤدي بمرور الزمن إلى تزايد الفقر والحرمان لدي التابعين.

ولا شك أن الطرف القوي في علاقات التبعية على مستوى الأفراد والمجتمعات الصغيرة وحتى الكبيرة يجعل الشروط التي يمليها دائما في صالحه وإن كان يغلفها في كثير من الأحيان في مضامين وعبارات تنفي هذا المعنى.

ولا شك أن مثل هذه العلاقات غير المتكافئة سوف تؤدي إلى استمرار نوع من التبادل غير المتكافئ الذي يزيد من سيطرة الطرف المانح أو الأقوى.

وتفرز علاقات التبعية بعض الطبقات المتميزة التي تعمل على التحالف مع الطرف القوى والمانح لتسهل له عبور مصالحه إلى الطرف الآخر، وتحصل نتيجة لهذا التحالف على المزيد من المنافع وغالبا ما تكون تقوية هذه الطبقة المتميزة عنصرا هاما لتأكيد استدامة التبعية.

وكما يتضح مما سبق أن علاقات التبعية وما يتبعها من استغلال وحرمان هي وليدة تطور ظروف طبيعية في الحركة التلقائية للعلاقات بين الطبقات المحرومة والطبقات المتميزة، ونتيجة لسوء التخطيط الذي حول جزءا من الطبقات المحرومة لأسباب متعددة إلى طبقات قادرة تمارس استغلال على الآخرين، أو نتيجة للخنق المتعمد لمبادرات ومحاولات الطبقات المحرومة، إلا أن كل ذلك في النهاية سوف يؤدي إلى استدامة التبعية والحرمان. وفي هذه الحالة يجب أن تنطلق بناء القدرات لمساندة القوى الاجتماعية في الطبقات الفقيرة حتى لا تدوم تبعيتها. وأصبح من الضروري التوجه نحو عملية بناء القدرات كإستراتيجية لتعبئة الأفراد والمجتمعات الفقيرة ضد مظاهر التبعية السابقة وما يرتبط بها من استغلال.

وتبدأ عملية بناء القدرات من تنمية الاتجاه نحو تحرير المبادرات الفردية والجماعية للناس من القيود الاجتماعية والاقتصادية التي تفيدهم للتعاون مع الآخرين بصورة أفضل لبناء حياة اجتماعية أفضل. ويجب أن يكون الاتجاه نحوها جزء من وعي وإدراك الناس في المجتمع لأنه من غير الممكن أو

المعقول أن يتحقق ذلك بدون إرادة حقيقية وسعي قوي لذلك من اجل تحرير وإطلاق قدرات الناس لمواجهة مشكلاتهم وإنهاء فكر وممارسات التبعية السابقة.

ولا يمكن أن يحدث الوعي اللازم لعملية التعبئة لاتجاه بناء القدرات بصورة جماعية وفي وقت واحد، ولكنه من الطبيعي أن يحدث تدريجيا وعلى فترات، وبحيث يبدأ بالقيادات المحلية، التي تتحمل العبء الأكبر في تنشيط وعي الآخرين، وتعبئة القوى الفعلية والمادية لخلق الظروف المناسبة لإحداث التغيير.

ثانيا: الفقر والضعف الجسدي:

يسهم الفقر في الضعف الجسدي لنقص الغذاء وسوء التغذية ويؤدي ذلك إلى الاستجابة للعدوى وصعوبة الحصول على الخدمات الصحية.

ويسهم في العزلة بسبب العجز عن دفع ثمن الدراسة أو تكاليف الاتصال بالآخرين بأجهزة الاتصال المسموعة أو بالانتقال أو العيش في الأماكن القريبة من المعلومات ويسهم في التعرضية من خلال الافتقار إلى الممتلكات اللازمة إلى دفع نفقات كبيرة لمواجهة الطوارئ، ويسهم في انعدام الحول لأن نقص الثروة تصاحبه مكانة متدنية فليس للفقراء صوت.

ويسهم في العزلة بسبب نقص الوقت أو الطاقة اللازمة للبحث عن

العمل أو الطاقة اللازمة للمشاركة في الاجتماعات أو البحث عن المعلومات ويسهم في التعرضية بالحد من القدرة على مغالبة الأزمات، أو القدرة على التفاوض ويسهم في انعدام الحول من خلال نقص الوقت والطاقة اللازمين لإبداء الرأي المعارض والدفاع عنه فالمرضى والجوعي ليس لهم طاقة على تحمل ذلك.

ثالثا: العزلة:

تبقى على الفقر، حيث لا تصل الخدمات للناشئين والأميون الذين لا يستطيعون القراءة ويصعب عليهم الحصول على الهبات أو القروض وتتواكب مع الضعف الجسدي حيث يهاجر الأقوياء إلى المدينة وتؤدي إلى تفاقم التعرضية حيث العرضة أكثر للفشل لضعف الخدمات اللازمة لمواجهة الطوارئ مثل المجاعات والمرض، والأميون لا يستطيعون تسجيل الأرض أو اكتساب حق ملكيتها. والعزلة تعني نقص الاتصال بالقادة والأقوياء وبالتالي الجهل وعدم معرفتهم.

رابعا: التعرضية:

ترتبط بالفقر من خلال بيع المنتجات ورهنها، وبالضعف الجسدي لأن مواجهة الطوارئ تستدعي استبدال النقود بالوقت والطاقة وبالعزلة والسجن سواء كان مكانيا في مناطق أخرى بعيدة، أو اجتماعيا لعلاقات

أضعف وبصفة خاصة بعد الصدمات والطوارئ وبانعدام الحول من خلال ما يخلقه الاعتماد على السادة.

خامسا: انعدام الحول:

ويسهم في الفقر بعدة طرق وبصفة خاصة من خلال استقلال الأقوياء، فهو يمنع الحصول على دعم الدولة أو الإنصاف القانوني، وضعف المساومة وضعف التأثير على صانعي القرار للحصول على الحد الأدنى من الخدمات. ويدعم الضعف الجسدي لأنه يكرس الجهد والوقت في الحصول على الحاجات، والناس لا حول لهم على المطالبة بما خصص لهم حتى في وقت المجاعات والمصائب.

ويرتبط انعدام الحول بالعزلة من خلال عجز من لا حول لهم على أن يحصلوا على العون الحكومي والموارد الأخرى، وانعدام الحول يجعل الفقير أكثر تعرضا (التعرضية) أمام المطالب المفاجئة بسداد القروض والتهديد بالملاحقة القانونية والغرامة القانونية أو على أسوأ الأحوال تسوية نزاعاته وحل مشكلاته بطريق الرشوة.

المراجع

تم الاستعانة بالمرجعين التاليين بشكل أساسي كأفضل ما كتب في تلك الموضوع:

1- د. محمد عبد الغنى هلال، إدارة المواهب، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية DPIC، 2011.

2- د. محمد عبد الغنى حسن ورضوة هلال، بناء القدرات: التنمية التي ترتكز على الناس، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية DPIC، 2011.

بالإضافة إلى المراجع التالية على شبكة الانترنت:

- www.shoghlanty.moheet.com/news.aspx?q=14378
- www.ehrma.net/Events/Presentation81_72366.ppt
- http://www.taleo.com/researcharticle/what-talent-management

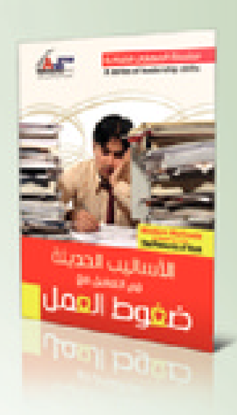
من إصداراتنا





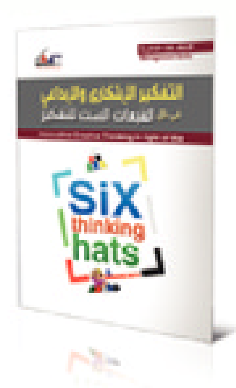
























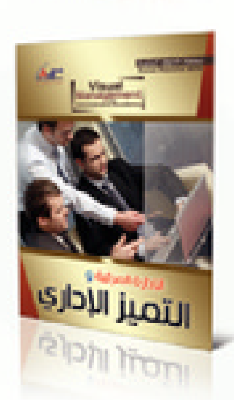














8 أ شارع احمد فخري - مدينة نصر - القاهرة ج.م.ع
تليفاكس : 22739110 - 22759945 (00202)

Email: info@arabgroup.net.eg
Email: elarabgroup@yahoo.com
Web: www.arabgroup.net.eg